

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Grand Theory*

Penelitian ini berangkat dari teori motivasi dan perilaku organisasi yang menjelaskan bagaimana faktor internal dan eksternal memengaruhi kinerja individu dalam organisasi.

1. Teori Perilaku Organisasi – Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge

Robbins dan Judge (2022) menjelaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari ability, motivation, dan opportunity. Artinya, kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh motivasi dan lingkungan kerja.

Dalam penelitian ini:

Pengembangan karir meningkatkan ability dan motivation.

Budaya organisasi menciptakan opportunity dan lingkungan kerja yang kondusif.

Sehingga kedua variabel independen secara teoritis memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.1.2. *Middle Theory*

2.1.2.1 Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam sebuah organisasi, karyawan tentu memiliki harapan untuk berkembang, baik dari segi jabatan, kompetensi, maupun pengalaman kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan sistem pengembangan karir yang jelas agar karyawan merasa dihargai dan memiliki arah dalam bekerja.

Menurut Gary Dessler (2020), pengembangan karir adalah rangkaian aktivitas yang dilakukan organisasi untuk membantu karyawan merencanakan dan mencapai tujuan karirnya.

Dari pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa pengembangan karir tidak hanya berbicara soal kenaikan jabatan, tetapi juga tentang proses peningkatan kompetensi dan kesiapan karyawan untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar.

Beberapa indikator pengembangan karir yang sering digunakan dalam penelitian antara lain:

1. Perencanaan karir yang jelas
2. Kesempatan promosi jabatan
3. Program pelatihan dan pengembangan
4. Dukungan atasan terhadap pengembangan individu

Jika organisasi mampu mengelola pengembangan karir dengan baik, maka karyawan cenderung memiliki motivasi dan komitmen yang lebih tinggi dalam bekerja.

2.1.2.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku. Budaya ini sering kali tidak tertulis, tetapi sangat memengaruhi cara karyawan bekerja dan berinteraksi.

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2022), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain.

Dalam konteks instansi pemerintah seperti Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Aparatur Kota Bandung, budaya organisasi dapat terlihat dari cara pegawai menjalankan tugas, kedisiplinan, pola komunikasi, serta nilai pelayanan publik yang diterapkan.

Adapun indikator budaya organisasi yang sering digunakan meliputi:

1. Orientasi hasil
2. Orientasi tim
3. Stabilitas organisasi
4. Kerjasama Tim

Budaya organisasi yang kuat biasanya mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal.

2.1.2.3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam organisasi, kinerja menjadi tolak ukur keberhasilan dalam mencapai tujuan.

Menurut Armstrong (2021) menyebutkan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk berpartisipasi.

Indikator kinerja karyawan umumnya meliputi:

1. Kemampuan Individu
2. Motivasi Kerja
3. Dukungan Organisasi
4. Lingkungan Kerja

Dalam organisasi pemerintahan, kinerja karyawan sangat penting karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

2.1.3 *Applied Theory*

Dalam penelitian ini, teori-teori yang telah dijelaskan diterapkan pada konteks PPSDM Aparatur Kota Bandung.

Jika sistem pengembangan karir berjalan dengan baik, pegawai akan merasa dihargai dan memiliki arah dalam bekerja. Hal tersebut akan meningkatkan motivasi dan kualitas kerja mereka.

Di sisi lain, budaya organisasi yang mendukung profesionalisme, kerja sama, dan tanggung jawab akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan yang positif akan memperkuat perilaku kerja yang produktif.

Dengan demikian, pengembangan karir dan budaya organisasi secara bersama-sama diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian terdahulu membantu peneliti dalam melakukan penelitian karena menjadi salah satu acuan peneliti untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antar variabel independen atau variabel bebas dengan variabel dependen atau variabel terikat. Peneliti mengangkat beberapa penelitian tersebut sebagai referensi. Berikutnya akan dipaparkan mengenai penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang dilakukan peneliti, diantaranya :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Jurnal Inrernasional

No	Penulis & Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Ali et al. (2020)	Career Growth and Employee Performance	Career growth berpengaruh positif	Sama-sama meneliti pengembangan	Menggunakan variabel

No	Penulis & Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			signifikan terhadap kinerja melalui motivasi	karir dan kinerja	mediasi motivasi
2	Shahzad et al. (2020)	Organizational Culture and Organizational Performance	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi	Menguji budaya organisasi terhadap kinerja	Fokus pada kinerja organisasi, bukan individu
3	Sung & Choi (2020)	HR Development and Firm Performance	Praktik pengembangan SDM meningkatkan kinerja perusahaan	Relevan pada pengembangan karir	Fokus pada firm performance
4	Nguyen & Mohamed (2020)	Organizational Culture and Employee Performance	Budaya inovatif meningkatkan employee performance	Variabel budaya & kinerja	Sektor swasta
5	Ojo (2020)	Corporate Culture and Performance	Budaya organisasi berpengaruh signifikan	Sama variabel budaya & kinerja	Konteks korporasi
6	Salau et al. (2021)	Career Development and Employee Commitment	Career development meningkatkan komitmen dan kinerja	Pengembangan karir dan dampaknya	Ada variabel komitmen
7	De Vos & Cambré (2021)	Career Management Practices	Praktik manajemen karir meningkatkan performa	Sama pada career development	Fokus Eropa
8	Tsai (2021)	Organizational Culture and Job Performance	Budaya organisasi berdampak positif terhadap kinerja	Sama variabel budaya	Sektor kesehatan

No	Penulis & Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9	Kim (2022)	Organizational Culture in Public Sector	Budaya organisasi berpengaruh pada kinerja sektor publik	Sama-sama sektor publik	Negara berbeda
10	Afandy et al. (2025)	Training, Culture and Career Development	Budaya & pengembangan karir signifikan terhadap kinerja	Variabel sama (X1, X2 → Y)	Ada variabel training
11	Cheng et al. (2024)	Career Growth and Work Performance	Career growth meningkatkan kinerja	Sama variabel pengembangan karir	Sektor industri
12	Panjaitan et al. (2025)	Determinants of Career Development	Career development berpengaruh positif terhadap performance	Variabel sama	Konteks perusahaan
13	Saleh & Atan (2021)	Talent Management and Performance	HR practices meningkatkan performance	Sama aspek pengembangan SDM	Fokus talent management
14	Ahmad & Saifullah (2021)	Career Planning and Job Performance	Career planning berpengaruh terhadap job performance	Sama variabel X1 dan Y	Tidak meneliti budaya
15	Nicolaescu et al. (2020)	Human Capital and Organizational Performance	Human capital development memengaruhi performance	Sama konteks SDM	Fokus makro organisasi

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Jurnal Nasional

No	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pratama & Lestari (2021)	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Instansi	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap	Meneliti pengembangan karir dan kinerja.	Objek penelitian berbeda (Dinas Perhubungan).

		Pemerintah Daerah	kinerja pegawai.		
2	Rahmawati et al. (2022)	Budaya Organisasi dan Dampaknya terhadap Kinerja ASN	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja ASN.	Meneliti budaya organisasi dan kinerja.	Tidak meneliti pengembangan karir.
3	Saputra & Hidayat (2023)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	Pengembangan karir dan motivasi secara simultan meningkatkan kinerja.	Meneliti pengembangan karir dan kinerja.	Variabel kedua adalah motivasi, bukan budaya organisasi.
4	Nugraha & Sari (2024)	Budaya Organisasi, Komitmen, dan Kinerja Pegawai Pemerintah	Budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja dan komitmen.	Meneliti budaya organisasi dan kinerja.	Menambahkan variabel komitmen organisasi.
5	Firmansyah (2025)	Pengaruh Sistem Pengembangan SDM terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Kota	Sistem pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja aparatur.	Fokus pada pengembangan SDM dan kinerja.	Tidak membahas budaya organisasi.

Sumber : Data Diolah oleh Peneliti (2026)

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun berdasarkan integrasi antara grand theory, middle theory, dan applied theory yang telah dijelaskan

sebelumnya. Kerangka ini menggambarkan hubungan logis antara variabel pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Secara teoritis, kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh motivasi serta lingkungan kerja yang mendukung. Menurut Stephen P. Robbins (2022), kinerja merupakan fungsi dari ability, motivation, dan opportunity. Artinya, peningkatan kinerja dapat terjadi apabila organisasi mampu meningkatkan kompetensi, motivasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

2.3.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir merupakan upaya sistematis organisasi dalam membantu karyawan meningkatkan kompetensi dan mencapai tujuan karirnya. Menurut Gary Dessler (2020), pengembangan karir mencakup pelatihan, promosi, rotasi jabatan, serta perencanaan karir yang terstruktur. Secara teoritis, pengembangan karir berkaitan erat dengan teori motivasi. Ketika pegawai memperoleh kesempatan berkembang, mereka merasa dihargai dan memiliki prospek masa depan yang jelas dalam organisasi. pengembangan karir termasuk dalam faktor motivator yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik. Motivasi yang meningkat akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, secara logis dapat dijelaskan bahwa semakin baik sistem pengembangan karir yang diterapkan oleh organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut **Robbin & Judge (2022)**, budaya organisasi berkaitan dengan nilai dan praktik manajemen yang mempengaruhi efektivitas organisasi, termasuk keterlibatan karyawan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi organisasi.

Budaya organisasi terdiri atas artefak, nilai yang dianut, serta asumsi dasar yang membentuk pola perilaku anggota organisasi.

Dalam konteks organisasi publik seperti PPSDM Aparatur Kota Bandung, budaya organisasi yang menekankan profesionalisme, disiplin, kerja sama, dan pelayanan publik yang berkualitas akan membentuk perilaku kerja yang positif. Budaya yang kuat akan menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

Karyawan yang bekerja dalam lingkungan dengan budaya yang jelas dan positif cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi serta perilaku kerja yang sesuai dengan standar organisasi. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian target organisasi.

Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat dan positif dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Secara Simultan

Berdasarkan teori perilaku organisasi dari Armstrong (2021), kinerja merupakan hasil interaksi antara faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Dalam penelitian ini:

- Pengembangan karir merepresentasikan faktor peningkatan kemampuan dan motivasi individu.
- Budaya organisasi merepresentasikan faktor lingkungan kerja yang memengaruhi perilaku karyawan.

Apabila organisasi mampu menyediakan sistem pengembangan karir yang jelas serta membangun budaya organisasi yang mendukung, maka kedua faktor tersebut akan saling memperkuat dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Secara konseptual, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

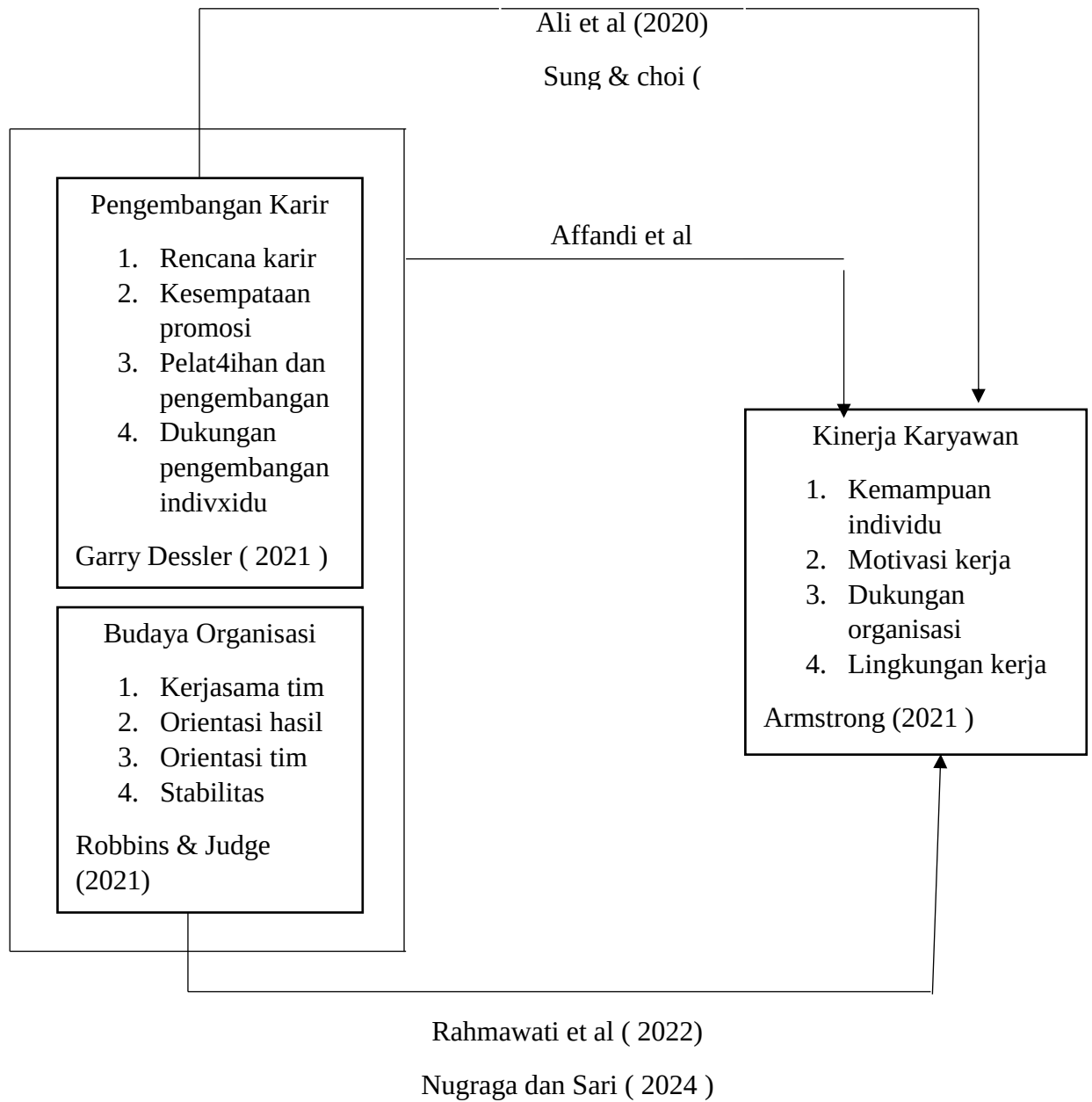
1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Pengembangan karir dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kerangka pemikiran ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dilakukan hanya melalui satu pendekatan saja, melainkan lingkungan organisasi yang kondusif.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis, dan jumlah hipotesis, serta teknik analisis statistik yang akan digunakan. Berikutnya akan disajikan gambar paradigma penelitian yang terbentuk dari penjelasan sebelumnya.

Gambar 2.1 Paradigma Penelitian



2.5 Operasional Variabel

a. Pengembangan Karir

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Pengembangan Karir (X_1)	Perencanaan Karir	Kejelasan tujuan karir dan jenjang karir pegawai	Ordinal
	Pengembangan Kompetensi	Kesempatan mengikuti pelatihan	Ordinal
	Kesempatan Promosi	Kesempatan memperoleh promosi jabatan	Ordinal
	Dukungan Organisasi	Organisasi memberikan kesempatan berkembang	Ordinal

Sumber: Dessler (2020)

b. Budaya Organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Budaya Organisasi (X_2)	Inovasi	Pegawai didorong kreatif dan diberi kesempatan menyampaikan ide	Ordinal
	Orientasi Hasil	Organisasi berorientasi pada target dan pegawai fokus pada hasil kerja	Ordinal
	Orientasi Tim	Kerjasama dan komunikasi antar pegawai berjalan baik	Ordinal
	Stabilitas	Organisasi memiliki aturan yang jelas dan pegawai bekerja sesuai prosedur	Ordinal
	Perhatian Terhadap Detail	Ketelitian dalam bekerja diperhatikan	Ordinal

Sumber: Robbin & Judge (2022)

c. Kinerja Karyawan

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kinerja Karyawan (X_2)	Kualitas Kerja	Hasil pekerjaan sesuai standar	Ordinal
	Kuantitas Kerja	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan	Ordinal
	Ketepatan waktu	Penyelesaian pekerjaan tepat waktu	Ordinal
	Tanggung Jawab	Kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan	Ordinal
	Kerja sama	Kemampuan bekerjasama dengan tim	Ordinal

Sumber: Armstrong (2021)

2.6 Hipotesis

Berdasarkan uraian teori dan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PPSDM Aparatur Kota Bandung.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PPSDM Aparatur Kota Bandung.

H3: Pengembangan karir dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PPSDM Aparatur Kota Bandung.